

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERGURUAN TINGGI

Oleh: Cornelia J. Benny

Abstrak

Suatu yang paling penting dalam setiap organisasi adalah manusia, oleh karena itu dalam suatu organisasi manusia memiliki peran penting yang sangat strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia (human resources) adalah *"the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals"* (Werther dan Davis, 1996: 596). Berdasarkan pendapat ini, dapat dinyatakan bahwa SDM adalah orang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan para manajer dan departemen sumber daya manusia untuk mengembangkan rencana pengembangan staf (staffing) yang mampu mendukung strategi organisasi melalui pengisian jabatan yang lowong secara proaktif. Perencanaan sumber daya manusia dalam setiap organisasi perlu disusun dengan baik, karena perencanaan SDM sangat menentukan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi.

Melalui perencanaan SDM, dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan atau permintaan tenaga kerja dengan ketersediaan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi. Jika diketahui bahwa pekerja yang tersedia lebih kecil dari yang dibutuhkan, maka perlu dilakukan rekrutmen.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DIPERGURUAN TINGGI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber yang paling penting dalam setiap organisasi adalah manusia, oleh karena itu dalam suatu organisasi manusia memiliki peran penting yang sangat strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia (*Human resources*) adalah *“the people who are ready, willing and able to contribute to organizational goals”* (Werther dan Davis, 1996: 596). Berdasarkan pendapat ini, dapat dinyatakan bahwa SDM adalah orang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan SDM adalah dosen. Yang dimaksud organisasi dalam *“organizational goals”*, bukan hanya berarti industri atau perusahaan, tetapi juga organisasi di berbagai bidang. SDM berisi dua sisi, yaitu sisi SD dan sisi M. dimensi pokok sisi SD adalah kontribusinya

terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok M adalah perlakuan organisasi terhadapnya, yang pada gilirannya menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Unsur-unsur SDM meliputi (a) kemampuan-kemampuan (*capabilities*) yang terdiri dari keahlian, potensi, intelegensi, keterampilan, bakat; (b) sikap (*attitude*), (c) nilai-nilai (*values*), (d) kebutuhan (*needs*), dan karakteristik-karakteristik demografisnya (penduduk). Unsur-unsur SDM tersebut sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya, seperti norma-norma dan nilai-nilai masyarakat, tingkat pendidikan dan peluang-peluang yang tersedia. Unsur-unsur tersebut pada gilirannya akan mempengaruhi peranan dan perilaku manajer dalam organisasi. Orang-orang dalam organisasi dapat dibedakan satu dengan yang lainnya berdasarkan unsur-unsur SDM tersebut. Perbedaan-perbedaan tersebut sangat penting untuk diketahui oleh manajer dan sedapat mungkin mengakomodasikannya. Pengakuan atas perbedaan potensi-potensi yang dimiliki oleh setiap SDM

juga menuntut adanya penyesuaian manajer terhadap karakteristik-karakteristik tersebut.

Mengingat sangat pentingnya peran SDM bagi kepentingan organisasi, maupun kepentingan pribadi, maka pengembangan SDM dan peningkatan kualitas SDM dalam setiap organisasi merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh setiap manajer. Dalam hal ini pengembangan diri (*self development*) dan peningkatan diri (*self improvement*) oleh setiap orang (SDM), dalam rangka mencapai tujuan pribadi, maupun tujuan organisasi secara optimal.

Pembahasan fungsi dan tujuan manajemen SDM adalah agar pengelolaan SDM di perguruan tinggi dapat berjalan dengan baik dalam arti memenuhi tuntutan individual personel dan juga tujuan organisasi perguruan tinggi itu sendiri. Hal utama yang menjadi fungsi manajemen SDM dalam sistem pendidikan sebagaimana dikemukakan oleh Castetter (1996:5) adalah "*...are to attract, develop, retain and motivate personnel in order*

to (a) achieve the systems purposes, (b) assist members in satisfying position and group performance standards, (c) maximize personnel career development, and (d) reconcile individual and organizational objectives". Berdasarkan pendapat Castetter tersebut dapat dinyatakan fungsi utama manajemen SDM dalam sistem pendidikan adalah menarik, mengembangkan, mempertahankan dan memotivasi personil agar: (a) mencapai tujuan-tujuan sistem tersebut; (b) membantu anggota-anggota dalam memenuhi standar kinerja posisi/ jabatan dan kelompok; (c) memaksimalkan pengembangan karir personil; dan (d) menyelaraskan tujuan-tujuan individu dan organisasi. Terkait dengan hal ini, maka diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia dalam setiap organisasi. Dalam menghadapi tantangan, bagi manajemen sumber daya manusia adalah untuk memperkecil halangan-halangan yang menjadi masalah bagi organisasi.

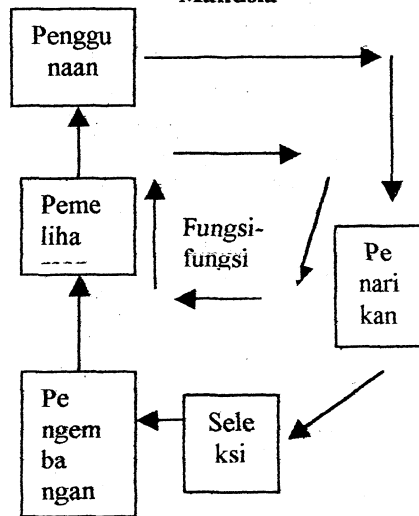
Ada beberapa istilah untuk manajemen sumber daya manusia, antara lain

personal management, personnel administration, human resources administration, personnel and employee relations.

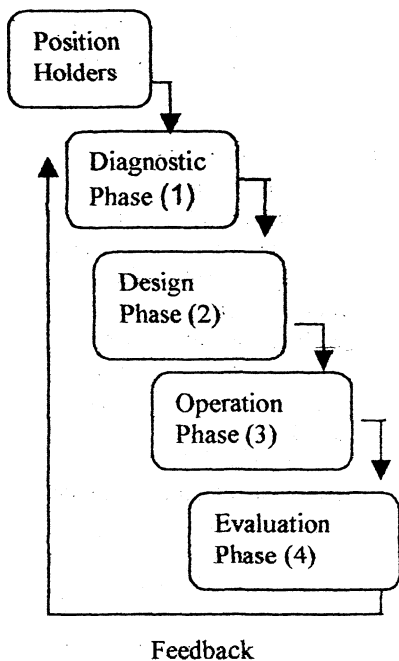
Menurut Cascio (1995: 3), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pemeliharaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Sedangkan Fliplo (1988: 5) menyatakan manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perseorangan, organisasi dan masyarakat. Pendapat lain, yakni Werhter dan Davis (1996: 19), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem dari banyak kegiatan yang saling tergantung, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu

maupun organisasi. Menurut Handoko (1994), proses manajemen sumber daya manusia adalah seperti bagan 2.1 di bawah ini.

Bagan 2.1 Proses Manajemen Sumber Daya Manusia



Castetter (1996: 236) menggambarkan model proses pengembangan SDM adalah seperti yang tertera dalam bagan 2.2 di bawah ini:



Bagan 2.2 Model of the personnel development process (Castetter, 1996: 236)

Berdasarkan bagan 2.2 tersebut di atas, proses pengembangan manajemen SDM yang dilakukan oleh pemegang jabatan (pimpinan) menurut Castetter, pada dasarnya terdiri empat fase yaitu (1) fase diagnostik; (2) fase disain; (3) fase implementasi/ operasi; dan (4) fase evaluasi.

Dari beberapa definisi tersebut, dalam penelitian ini yang dimaksud dengan

manajemen dosen adalah suatu fungsi yang dilakukan dalam organisasi meliputi kegiatan *perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, penggunaan dan penilaian* SDM untuk memudahkan pemanfaatan dosen secara efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan tujuan individual, khususnya untuk meningkatkan mutu kinerja dosen.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sependapatan

dengan Werther & Davis (1989) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem dari banyak kegiatan yang saling tergantung seperti rekrutmen, seleksi, pelantikan, pengembangan dan penilaian. Menurut Flipppo (1988: 6), fungsi operasional manajemen SDM pada dasarnya meliputi pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Adapaun Cascio (1995: 7) menyatakan kegiatan-kegiatan utama dalam manajemen SDM meliputi penarikan, seleksi, pemeliharaan,

pengembangan, penilaian dan penyesuaian. Dengan mengacu kepada beberapa pendapat tersebut di atas, dalam penelitian ini pengembangan manajemen SDM dibatasi untuk fungsi *perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, penggunaan dan penilaian SDM*.

Fungsi manajemen SDM mengalami perubahan-perubahan dalam kepentingannya dan juga dalam cara mereka beroperasi. Di antara perubahan-perubahan penting dalam aspek operasional dari fungsi manajemen sumber daya manusia, antara lain adalah: (a) pengaruh dan fungsi manajemen SDM terus bertambah; (b) kebijaksanaan SDM akan dirumuskan secara sentral tetapi implementasinya pada dasarnya desentralisasi; (c) pemakaian otomatisasi dan sistem informasi SDM akan bertambah; (d) departemen personalia akan lebih bertanggung jawab akan kontribusi mereka terhadap misi dan tujuan organisasi; dan (e) para profesional personalia harus selalu meningkatkan pemahaman mereka terhadap sikap-sikap pegawai dan keinginan

untuk menjadi kreatif (Werther & Davis, 1996: 65).

3. Manajemen SDM Berdasarkan Pendekatan Sistem

Dalam menghadapi tantangan abad ke-21 yang ditandai dengan adanya era globalisasi, era informasi dan era kompetisi, diperlukan adanya langkah-langkah manajemen SDM yang lebih sistematis, sistemik dan terpadu yang diorientasikan kepada kebutuhan SDM sekarang, jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu pelaksanaan manajemen harus memperhatikan prinsip-prinsip manajemen global. Menurut Miccklethmaith dan Wooldrige (2000: 122-125) ada enam prinsip manajemen global yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan manajemen di suatu lembaga/ organisasi yaitu "... 1) *the first is that management matters, particularly when it comes to corporate culture*, 2) *this ties into the second point : size complicates*, 3) *the third principle is that in general the very things that define good national management also define good international*

management only more so, 4) the fourth principle is perhaps just an extension or the third: it pays to behave ethically, 5) the fifth point might sound like one of those vague generalizations that trips off management guru's tongues without really meaning anything, 6) the sixth principle is that, far from dissipating the effect of personality, globalization has made leadership even more important". Menurut

Micklethwait dan Wooldridge (2000: 122-125) ada enam prinsip manajemen global yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan manajemen di suatu lembaga/ organisasi yaitu: (a) manajemen (pengelolaan) itu bermakna atau penting, terutama jika hal tersebut berurusan dengan kebudayaan korporat/ perusahaan/ organisasi (b) ukuran itu memperumit, (c) hal-hal yang menentukan mutu baiknya manajemen nasional juga menentukan mutu baiknya manajemen internasional, hanya (dalam kadar) lebih penting, (d) ada manfaatnya berperilaku etis tersebut, (e) generalisasi yang samar-

samar, yang memicu lidah para guru (untuk banyak berkomentar) tanpa mengemukakan sesuatu yang berarti, dan (f) jauh dari niat mengaburkan dampak personalitas (kepribadian), globalisasi membuat kepemimpinan, bahkan lebih penting lagi.

Menurut Werthwr & Davis (1996) maksud manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia melukiskan apa yang dikerjakan dan yang harus dikerjakan oleh manajer sumber daya manusia. Dalam praktek, definisi ini menuntut kegiatan-kegiatan yang memperbaiki kontribusi orang-orang untuk produktivitas organisasi.

Menurut Werther & Davis (1996), ada 4 tujuan dari manajemen sumber daya manusia, yaitu: (a) tujuan kemasyarakatan; (b) tujuan organisasional; (c) tujuan fungsional; dan (e) tujuan pribadi. Makna tujuan kemasyarakatan adalah secara sosial bertanggung jawab akan kebutuhan masyarakat dan tantangan-tantangannya, sementara itu meminimalkan pengaruh

negatif dari tuntutan tersebut terhadap organisasi. Tujuan organisasional, maknanya adalah manajemen sumber daya manusia hanyalah hanyalah merupakan alat untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Tujuan fungsional, maknanya adalah memelihara agar kontribusi dari departemen personalia dalam tingkatan yang sepadan dengan kebutuhan organisasi. Tujuan pribadi, maknanya adalah membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadi mereka sejauh tujuan tersebut membantu kontribusi mereka untuk organisasi. Tujuan-tujuan pribadi dari para pegawai harus dipenuhi jika organisasi ingin tetap memelihara dan memotivasi mereka, sebab jika tidak maka performansi dan tingkat kepuasan akan menurun dan bahkan akan meninggalkan organisasi.

Menurut Werther & Davis (1996), untuk mencapai maksud dan tujuan organisasi maka departemen sumber daya manusia harus mendapatkan, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi,

mempertahankan dan memelihara jumlah dan tipe pegawai yang tepat untuk organisasi. Kegiatan-kegiatan yang memenuhi tujuan dari manajemen SDM untuk tujuan kemasyarakatan, antara lain adalah (1) patuh terhadap peraturan; (2) pelayanan yang dibutuhkan; (3) hubungan majikan-serikat pekerja. Kegiatan-kegiatan yang memenuhi tujuan dari manajemen SDM untuk tujuan organisasional, antara lain adalah (1) perencanaan sumber daya manusia; (2) pelayanan yang dibutuhkan (3) seleksi; (4) latihan dan pengembangan; (5) penilaian (6) penempatan; dan (7) kegiatan pengawasan. Kegiatan-kegiatan yang memenuhi tujuan dari manajemen SDM untuk tujuan fungsional, antara lain adalah (1) penilaian; (2) penempatan; dan (3) kegiatan pengawasan. Kegiatan-kegiatan yang memenuhi tujuan dari manajemen SDM untuk tujuan pribadi, antara lain adalah (1) latihan dan pengembangan; (2) penilaian; (3) penempatan; (4) kompensasi; dan

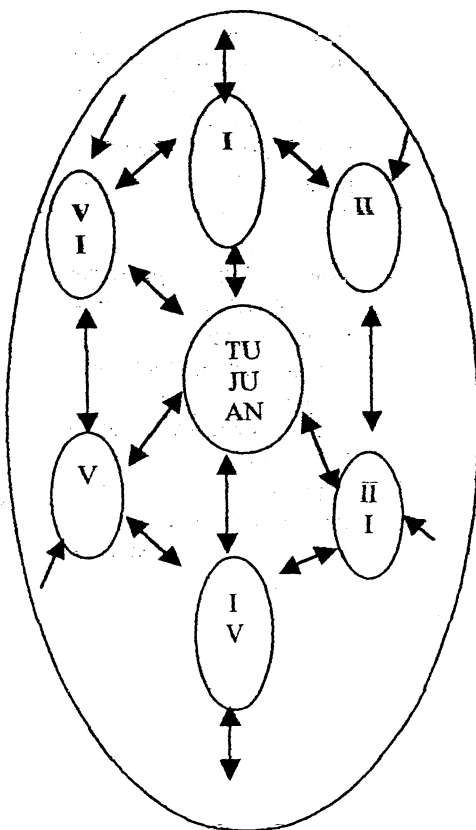
(5) kegiatan pengawasan (Werther & Davis, 1996).

Pandangan sistem menganggap manajemen sebagai sebuah sistem sumber daya, dengan jalan menganggap masing-masing fungsi manajerial sebagai sub sistem, maka memungkinkan kita memusatkan perhatian pada titik-titik pokok interaksi dimana output satu kelompok aktivitas menjadi input bagi sekelompok aktivitas berikutnya (Winardi, 1991: 134).

Perilaku manusia sangat dipengaruhi oleh visinya tentang proses waktu, bukan saja oleh karena manusia dapat meninjau kelangsungan hidupnya sendiri, tetapi karena manusia berkemampuan melihat melampaui batas-batas tersebut, baik ke masa lampau maupun ke masa yang akan datang. Ciri khas dari pengembangan sumber daya manusia adalah peranan yang dimainkan oleh individu dosen di dalam sebuah organisasi pendidikan tertentu. Sebuah informasi yang masuk ke dalam diri manusia akan diproses menjadi sebuah struktur

pengetahuan yang memungkinkan timbulnya perilaku yang diarahkan kearah tujuan tertentu. Perilaku dosen tergantung pada informasi yang distrukturisasi.

Dengan mendasarkan pendapat dari Werther & Davis, kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia membentuk suatu sistem yang saling berhubungan dengan batas-batas seperti ditunjukkan pada bagan 2.3 di halaman berikutnya.



Bagan 2.3 Model Manajemen SDM dan subsistemnya (Werther & Davis, 1996)

Keterangan:

→ : Tantangan terhadap kegiatan SDM dari lingkungan

↔ : Umpan balik antara kegiatan dengan tujuan

A : Organisasional

B : Profesional
C : Kemasyarakatan
k : kemasyarakatan
I : Dasar dan tantangan
O : organisasional
II : Persiapan dan seleksi
F : fungsional
III : Pengembangan dan evaluasi
P : pribadi
IV : Kompensasi dan proteksi
V : Pegawai dan serikat pekerja
VI : Perspektif dalam manajemen SDM

Bagan 2.3 tersebut di atas menunjukkan bahwa pada setiap kegiatan atau sub sistem berhubungan langsung pada setiap kegiatan yang lain.

Ada beberapa pandangan yang menonjol dari manajemen sumber daya manusia, antara lain adalah: (1) cara pendekatan sumber daya manusia; (2) cara pendekatan manajemen; (3) cara pendekatan sistem; dan (4) cara pendekatan proaktif.

Manajemen sumber daya manusia

berdasarkan pendekatan sistem, memandang bahwa manajemen sumber daya manusia terjadi dalam suatu sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Karena itu harus dievaluasi sampai seberapa jauh kontribusinya yang telah ia buat bagi organisasi. Dalam praktek, para ahli harus mengerti bahwa model manajemen sumber daya manusia merupakan sistem yang terbuka dari bagian-bagian yang saling berkaitan. Setiap bagian mempengaruhi bagian lain dan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal.

Dengan mendasarkan kepada konsep pengembangan manajemen SDM dalam penelitian ini yang dibatasi untuk fungsi *perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, penggunaan dan penilaian SDM*, dalam penelitian ini yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia berdasarkan pendekatan sistem adalah suatu fungsi atau kegiatan yang dilakukan dalam organisasi secara sistematis, sistemik dan terpadu, yang meliputi

kegiatan perencanaan, pengembangan, pemeliharaan, penggunaan dan penilaian SDM, untuk memudahkan pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan tujuan individual.

4. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan

sumber daya manusia memungkinkan para manajer dan departemen sumber daya manusia untuk mengembangkan rencana pengadaan staf (*Staffing*) yang mampu mendukung strategi organisasi melalui pengisian jabatan yang lowong secara proaktif. Perencanaan sumber daya manusia dalam setiap organisasi perlu disusun dengan baik, karena perencanaan SDM sangat menentukan keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. Dengan kata lain, bila organisasi tidak memiliki staf dalam jumlah dan jenis yang tepat, maka tujuan-tujuan strategis, operasional dan fungsional, suatu organisasi tidak dapat tercapai secara baik, maka

diperlakukan adanya perencanaan SDM yang baik.

Menurut Cascio (1995), perencanaan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengantisipasi perkembangan bisnis dan tuntutan lingkungan di masa yang akan datang atas suatu organisasi dan untuk menyediakan karyawan untuk menjalankan bisnis dan memenuhi tuntutan-tuntutan lingkungan tersebut. Sedang Mondy & Noe (1995: 146) mendefinisikan perencanaan SDM adalah proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah pekerja dengan keterampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan. Dari kedua pendapat tersebut, pada dasarnya perencanaan SDM adalah proses penentuan jenis atau kualitas dan jumlah pekerja dalam suatu organisasi secara tepat dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Dari konsep tentang perencanaan sumber daya manusia ini, ada empat kegiatan yang

saling berhubungan yang membentuk sistem perencanaan SDM yang terpadu, yaitu (a) persediaan sumber daya manusia sekarang; (b) peramalan (*forecast*) suplai dan permintaan sumber daya manusia; (c) rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang "qualified", dan (d) berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Titik awal perencanaan SDM adalah untuk menilai kebutuhan karyawan yang akan datang dan menentukan campuran keterampilan yang diperlukan. Perencanaan SDM pada suatu organisasi berfungsi untuk menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian tersebut meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan SDM, yaitu kepentingan individu, kepentingan organisasi

dan kepentingan nasional. Bagi setiap individu, perencanaan SDM dapat membantu meningkatkan potensinya, serta kepuasan pegawai dapat dicapai. Bagi organisasi, perencanaan SDM bermanfaat dalam mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi. Bagi nasional, pegawai-pegawai yang berpotensi dapat dimanfaatkan oleh pemerintah sebagai tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

Dalam perencanaan SDM perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu (1) tujuan; (2) perencanaan organisasi; (3) pengauditan sumber daya manusia; dan (4) peramalan SDM. Tujuan, maksudnya perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Perencanaan organisasi, merupakan aktivitas yang dilakukan organisasi untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Pengauditan SDM meliputi penelusuran secara

normal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, moral dan sikap kerja, penyuluhan pegawai, upah, administrasi upah dan penelitian pegawai. Peramalan SDM, mirip pengauditan SDM, perbedaannya peramalan SDM lebih menitikberatkan pada penyesuaian terhadap perubahan eksternal organisasi dan untuk masa yang akan datang. Sedangkan pengauditan SDM lebih mengutamakan hal yang berkaitan dengan keadaan sekarang ini dan menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi. Meramalkan SDM perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, serta perencanaan karir.

Perencanaan SDM perlu ditekankan pada analisis lingkungan eksternal secara proaktif dan membuat

kemungkinan penggunaan terbaik dari pekerja.

Dalam sistem perencanaan SDM pada dasarnya dikenal ada dua kegiatan, yaitu (1) anggaran tenaga kerja (*man power budgeting*), dan (2) penyusunan program tenaga kerja (*man power programming*).

Penyusunan anggaran SDM adalah kegiatan memadukan tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Tujuan penyusunan anggaran SDM adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai kebutuhan tenaga kerja. Penyusunan anggaran tenaga kerja ini disebut pula penyusunan formasi. Dalam penyusunan formasi ini perlu memperhatikan: (a) dasar penyusunan; (b) sistem penyusunan formasi; (c) analisis kebutuhan tenaga kerja; dan (d) anggaran yang tersedia. Dasar penyusunan formasi, maksudnya penyusunan penyusunan formasi harus didasarkan pada jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang dan jumlah jabatan yang

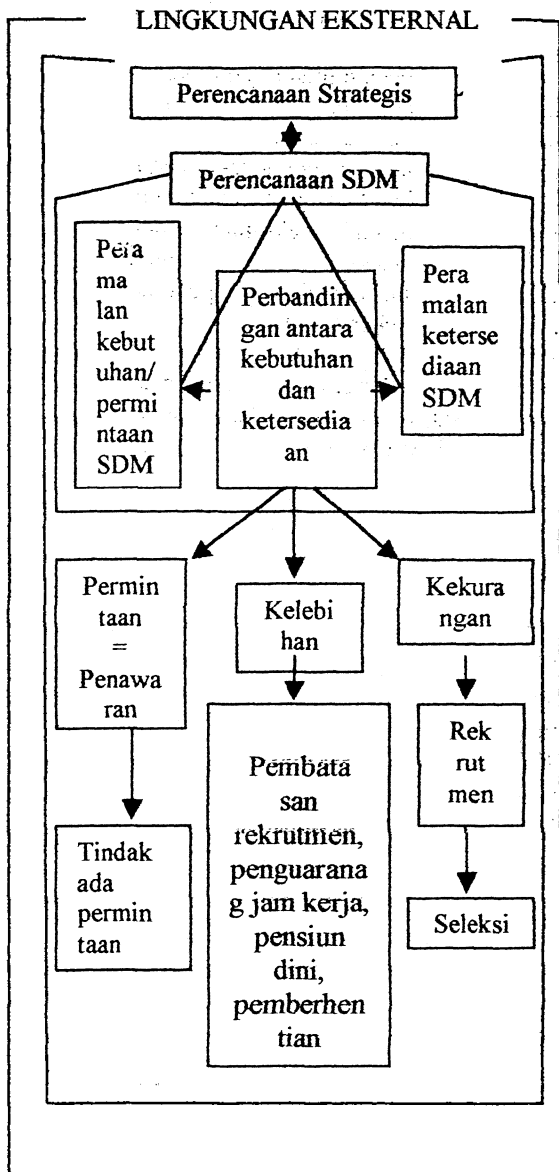
tersedia dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaannya. Sistem penyusunan formasi, dapat menggunakan sistem sama dan sistem ruang lingkup. Sistem sama merupakan sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai yang sama bagi semua satuan organisasi tanpa membedakan besar kecilnya beban kerja. Sedangkan sistem ruang lingkup adalah sistem yang menentukan jumlah dan kualitas pegawai berdasarkan jenis, sifat dan beban kerja yang dibebankan pada suatu organisasi. Analisis kebutuhan pegawai, adalah suatu proses analisis yang logis dan teratur untuk mengetahui jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan dalam suatu unit organisasi. Anggaran belanja pegawai, harus disusun berdasar kemampuan organisasi. Untuk itu dalam menentukan anggaran belanja pegawai perlu didasarkan pada skala prioritas bagian-bagian yang sangat penting untuk terlebih dahulu dilaksanakan oleh organisasi.

Penyusunan program tenaga kerja merupakan kegiatan-kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karir, program pemeliharaan pegawai dan program pemberhentian pegawai.

Dengan mengadaptasi pendapat dari Mondy & Noe (1995: 148) proses perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya adalah sebagai berikut: (1) melihat implikasi rencana strategis organisasi yang bersifat umum, luas dan menyeluruh terhadap kebutuhan tenaga kerja, dan (2) meramalkan kebutuhan atau permintaan SDM di masa yang akan datang dan memperkirakan ketersediaan SDM. Perbandingan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM ini akan memunculkan tiga jenis situasi, yaitu (a) tidak ada kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan SDM; (b) terjadi kelebihan tenaga kerja, dengan memilih

beberapa alternatif, misal pembatasan rekrutmen, pengurangan jam kerja, pensiun dini, pemberhentian, dan (c) kekurangan tenaga kerja, langkah yang ditempuh adalah rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan pekerja-pekerja baru.

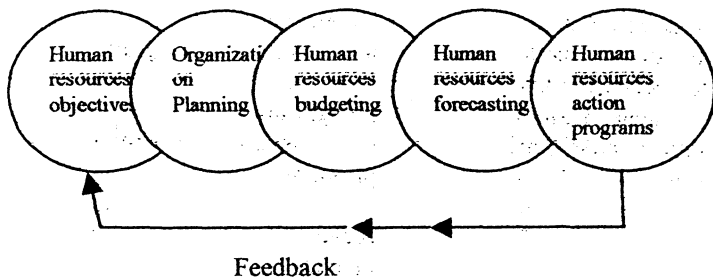
Proses perencanaan SDM dapat digambarkan sebagai berikut:



Bagan 2.4 Proses Perencanaan SDM

Pada dasarnya ada beberapa model perencanaan sumber daya manusia. Sedangkan model perencanaan SDM yang menggunakan pendekatan sistem antara lain adalah (1) model sistem perencanaan sumber daya manusia, serta (2) model sistem perencanaan SDM dari Wayne Cascio.

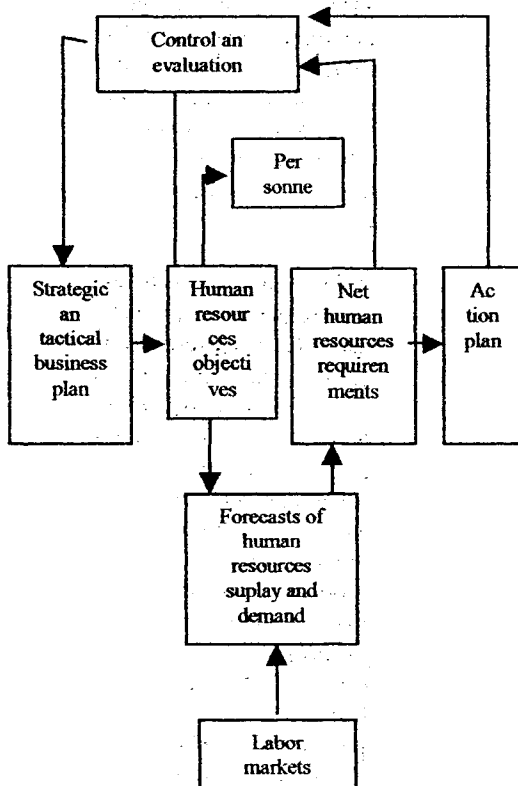
Model sistem perencanaan SDM, menurut Sikula (1991: 174) terdiri dari lima komponen, yaitu tujuan sumber daya manusia, perencanaan organisasi, pengauditan sumber daya manusia, peramalan sumber daya manusia dan pelaksanaan program sumber daya manusia. Model sistem perencanaan SDM adalah seperti yang tertuang dalam bagian bagan 8 di bawah ini.



Bagan 2.5 Model Sistem perencanaan SDM (Sikula, 1991: 174)

Model sistem perencanaan SDM menurut Sikula pada dasarnya terdiri dari unsure-unsur : (a) tujuan-tujuan SDM; (b) perencanaan organisasi; (c) penganggaran SDM; (d) peramalan SDM; dan (e) program tindakan SDM.

Model perencanaan SDM dari Wayne Cascio, terlihat adanya integrasi antara perencanaan strategic dan taktik bisnis dengan pasar tenaga kerja. Model sistem perencanaan SDM dari Wayne Cascio adalah seperti dalam bagan 2.6 pada halaman berikutnya.



Bagan 2.6 Model Sistem Perencanaan SDM dari Cascio (1995)

Berdasarkan bagan 2.6 tersebut di atas, model sistem perencanaan SDM menurut Wayne Cascio, pada dasarnya terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut: (1) rencana bisnis strategis dan taktis, (2) tujuan-tujuan SDM, (3) kebutuhan (permintaan) SDM neto, (4) inventaris personel, (5) ramalan-ramalan pemasokan dan permintaan akan SDM, (6) rencana tindakan/aksi, (7) pasar buruh (tenaga kerja), (8) kontrol dan evaluasi.

Castetter (1996: 212) menjelaskan bahwa proses perencanaan SDM pada dasarnya terdiri dari empat langkah yaitu: "...1) *developing future human resources needs*, 2) *establishing human resources and programs*, 3) *managing and implementing the program*, 4) *evaluating the success of the programs*". Castetter (1996: 212) menjelaskan bahwa proses perencanaan SDM pada dasarnya terdiri dari empat langkah yaitu (1) mengembangkan kebutuhan-kebutuhan SDM masa depan, (2) membuat/ menetapkan perencanaan SDM dan program-program, (3)

mengelola dan melaksanakan program-program, (4) mengevaluasi keberhasilan program-program.

The successful higher education institution will have human resources program that reflect its current objectives. The effective presidents recognize they can have an impact on the institution if they focus on a small number of limited objectives or programs and devote extraordinary energy to them. Understand the culture of their institutions and the symbolic aspects of their positions. It based as much on influence as upon authority (Castetter, 1996: 213). Menurut Castetter, perguruan tinggi yang berhasil (meraih sukses) mempunyai program-program SDM yang mencerminkan tujuan-tujuannya yang sedang berjalan (yang kini dilaksanakan).

Maksudnya jika suatu perguruan tinggi ingin meraih sukses, maka harus memiliki program-program SDM. Pimpinan organisasi yang efektif mengetahui bahwa mereka dapat

mengimbangkan pengaruh pada institusi jika mereka memfokuskan pada sejumlah kecil tujuan atau program yang terbatas dan mengerahkan ekstra (tambahan) energi pada mereka. Pahamiilah budaya organisasi mereka dan aspek-aspek simbolis posisi/ jabatan mereka. Hal itu didasarkan sama banyaknya pada pengaruh seperti pada otoritas (wewenang atau keahlian/ kepiawaian)

Menurut McKenna & Beech (1995: 98), perencanaan SDM pada dasarnya terdiri dari tiga segi, yaitu (1) permintaan terhadap SDM, yang dapat dikumpulkan dari rencana SDM strategic, (2) penggunaan SDM dengan cost efektif dan efisien, serta (3) penawaran SDM dimanifestasikan dalam jumlah karyawan saat ini (penawaran internal) dan jumlah lamaran eksternal kepada organisasi.

Dari berbagai model sistem perencanaan SDM tersebut di atas, pada dasarnya sistem perencanaan SDM pada pokoknya meliputi estimasi permintaan dan suplai karyawan. Secara terinci, sistem

perencanaan SDM minimal terdiri dari empat kegiatan yang saling berhubungan dan terpadu, yaitu (1) investasi persediaan sumber daya manusia; (2) *forecast* sumber daya manusia; (3) penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia; dan (4) pengawasan dan evaluasi.

Menurut Werther dan Davis (1996: 165), penawaran atau ketersediaan SDM di masa depan ditentukan oleh sejumlah faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Secara internal, perlu dilakukan audit SDM, perencanaan suksesi, dan membuat bagan penggantian tenaga kerja. Secara eksternal, penawaran atau ketersediaan SDM dapat diperkirakan dengan mengkaji kebutuhan-kebutuhan eksternal, analisis terhadap pasar tenaga kerja.

Secara eklektik, dengan mendasarkan pendapat dari Werther dan Davis, Sikula dan McKenna, serta Castetter, tersebut di atas, *standasdisasi perencanaan SDM* adalah sebagai berikut: (1) secara kontinu dan periodic

melakukan proses penentuan jenis/ kualitas dan jumlah SDM secara tepat, sesuai kebutuhan organisasi; (2) peramalan suplai dan permintaan SDM untuk waktu sekarang dan masa datang; (3) menetapkan dan membuat program kepegawaian, yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian SDM; (4) penyusunan formasi (kegiatan memadukan tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan); dan (5) penyusunan program tenaga kerja (kegiatan-kegiatan untuk mengisi formasi, yang meliputi program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, program pemeliharaan SDM, dan program pemberhentian tenaga kerja).

5. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Melalui

perencanaan SDM, dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan atau permintaan tenaga kerja dengan ketersediaan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi. Jika diketahui bahwa pekerja yang tersedia lebih kecil dari yang dibutuhkan, maka perlu dilakukan rekrutmen.

Secara umum rekrutmen, adalah proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan tenaga kerja. Istilah rekrutmen yang digunakan disini menunjukkan pada kegiatan-kegiatan administrasi kepegawaian yang dibuat untuk dapat menyiapkan jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan untuk dapat melaksanakan tugas-tugas dalam sistem perguruan tinggi. Persoalan rekrutmen ini akan meliputi rencana jangka pendek dan panjang, dan juga proses rekrutmen akan memperbaiki kualitas dari para aplikasi. Jangka pendek akan menyangkut kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan

terhadap kebutuhan personel yang secara terus menerus terutama saat adanya posisi yang lowong yang tidak dapat diisi dari sumber-sumber internal. Sedangkan perencanaan jangka panjang ditujukan pada adanya jaminan untuk dapat menyiapkan secara kontinu personil yang dapat mendukung dan memiliki kemampuan professional. Untuk itu perlu adanya program-program rekrutmen yang *extensive* dan agresif yang diarahkan pada upaya menempatkan individu-individu yang berkemampuan dan memiliki kepuasan pada semua posisi dalam sistem organisasi.

Jika suatu organisasi memutuskan untuk melakukan rekrutmen, tersedia dua pilihan sumber rekrutmen, yaitu dari dalam organisasi itu sendiri (sumber internal) atau dari luar organisasi (sumber eksternal). Metode rekrutmen internal, antara lain adalah (1) *job posting dan job bidding*; (2) referensi pegawai lama; dan (3) rencana suksesi/penggantian. Rekrutmen

eksternal dilakukan bila organisasi perlu mengisi jabatan-jabatan *entry level* memerlukan keahlian atau keterampilan yang belum dimiliki, dan memerlukan pekerja dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapatkan ide-ide baru. Sumber rekrutmen eksternal antara lain adalah sekolah, perguruan tinggi, perusahaan lain, orang yang belum bekerja. Metode rekrutmen eksternal, antara lain: (a) iklan, (b) agen tenaga kerja, (c) *executive search firm/ headhunters*, (d) hubungan dengan perguruan tinggi, (e) magang, (f) asosiasi professional, (g) referensi pegawai lama, serta (h) lamaran tak diminta.

Proses rekrutmen dipengaruhi juga oleh sejumlah faktor baik internal maupun eksternal. Salah satu faktor eksternal terpenting adalah penawaran dan permintaan terhadap keterampilan tertentu dalam pasar tenaga kerja. Faktor eksternal lainnya adalah pertimbangan-pertimbangan hukum atau pengaturan di bidang tenaga kerja, citra

perusahaan. Sedang faktor internal yang berperan sangat besar terhadap rekrutmen antara lain adalah perencanaan SDM.

Keberhasilan proses rekrutmen antara lain adalah (a) jumlah pelamar; (b) jumlah/ penawaran; (c) jumlah yang diterima; serta (d) jumlah penempatan yang berhasil.

Persoalan penting dalam proses rekrutmen adalah bagaimana mengintegrasikan antara perencanaan SDM dengan proses rekrutmen khusus dalam hal menjembatani antara apa yang dibutuhkan oleh masa depan struktur organisasi dan dengan proyeksi profil dari kekuatan personil yang ada saat ini. Oleh karena itu dalam melakukan rekrutmen, perlu mempertimbangkan juga lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

Berbandi, H, John, & Joyne E.A Russel, (1993). *Human Resource Management*.

Singapore: Mc Graw – Hill, Inc

Cardozo Faustino G., (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

Cascio, wayne F., (1995). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, New York: Mc Graw – Hill, Inc.

Castetter, William B., (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration*. Columbus, Ohio: Merrill, Englewood Cliffs, New Jersey.

Cooper & Lybrand L.L.P., (1995). *Reinventing the University, Managing and Financing Institutions of Higher Education*. New York: John Wiley & Son.

Davis, Keith and Newstrom, John W., (1990). *Human Behavior at Work Organizational behavior*. New York: Mc Graw – Hill Book Co.

Dsucker, peter F., (1999). *The Frontier of Management*. New York.

....., (1995). *Managing in a time of Great Change*. Jakarta
Gramedia

Mc kenna, Eugene & Nick Beech., (1995). *The Essence of Human Resource management*. London: prentice Hall International (UK) Ltd.

Schuler, S. Randall & kackson, E. Susan., (1996). *Human Resources Management*. New York: West Publishing Company.

Werther, William B & Keith Davis., (1996). *Human Resources and Personnel Management*. New York: Mc Graw – Hill, Inc.

Penulis adalah Dr. Cornelia J. Benny – Dosen tetap di STSI Bandung.

--oo0oo--

